

# 行財政改革に関する計画の考え方と取組の方向性【骨子】(たたき台)

## 第1章 計画策定の背景

### 1 これまでの行財政改革の取組

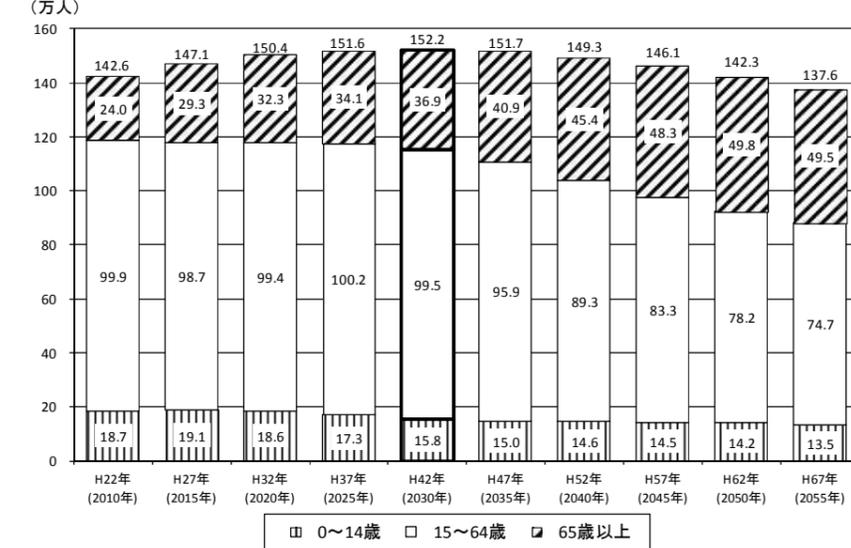
- ▶ 平成 14 (2002) 年度に「財政危機宣言」を行った以降、4次にわたる行財政改革プランを策定し、改革を進めてきた結果、3,000 人を上回る職員数の削減など大きな効果
- ▶ しかしながら、本市を取り巻く環境は大きく変化するとともに、さまざまな課題が顕在化してきており、これまでの取組の検証等を踏まえた新たな行財政改革の推進が必要な状況

### 2 現状と課題

#### (1) 人口減少期を見据えた行財政運営の必要性

- ▶ やがて訪れる人口減少期を見据えながら、少子高齢化の一層の進展や、引き続き見込まれる人口の増加等により多様化・増大化する市民ニーズに的確に対応しなければならない状況

図表 本市将来人口推計 (平成 26 年 8 月)



#### (2) 計画的な財政運営の必要性

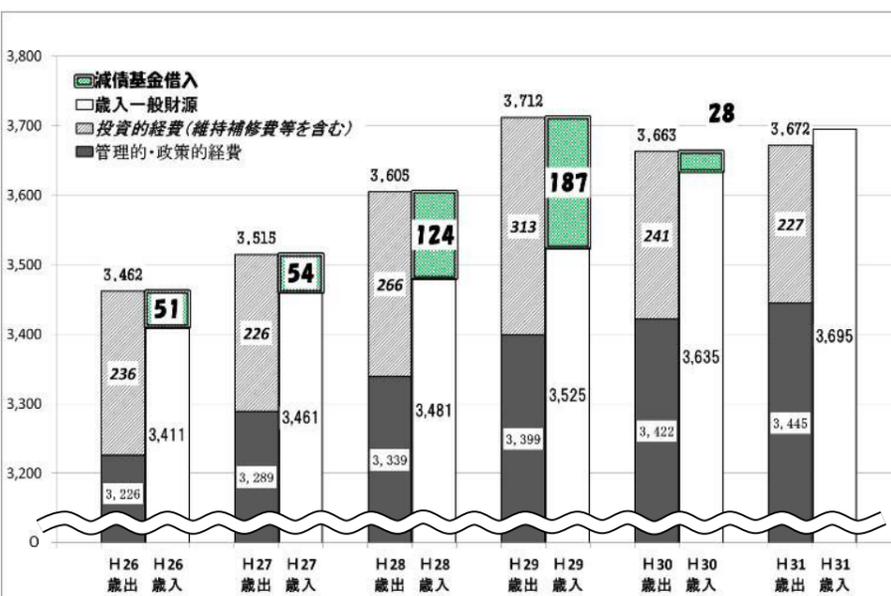
- ▶ 市税収入は近年増加傾向にある一方で、生活保護世帯数の増加や待機児童対策の推進等による扶助費の増加とともに、公債費は毎年度 700 億円を超える規模で推移しており、義務的経費の歳出予算に占める割合は平成 22(2010)年度以降 50%を超え、財政の硬直化が進んでいる状況
- ▶ これまでの行財政改革による職員給ベースで 264 億円(平成 27 (2015) 年度予算時点)にも上る歳出削減効果は、年々増加する扶助費に相殺されている状況

- ▶ 今後の収支見通しにおいても、扶助費など社会保障関連経費の増加や、大規模施設の整備等により収支不足の発生が見込まれる状況(～平成 30 (2018) 年度)
- ▶ 平成 31 (2019) 年度以降は収支不足が解消する見込みであるものの、市税等歳入は景気等の大きな影響を受けるとともに、引き続き、社会保障関連経費の増加等が見込まれることから、これらの動向を注視しながら、計画的な財政運営を行っていくことが必要な状況

図表(1) 人件費・扶助費 一般会計決算額(一般財源ベース)



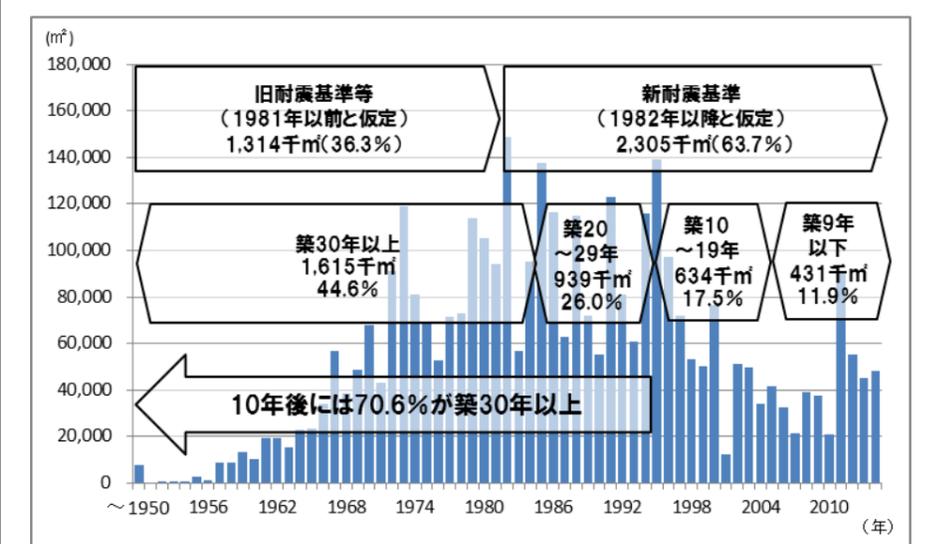
図表(2) 近年の財政状況と中長期的な収支見通し (一般財源ベース)



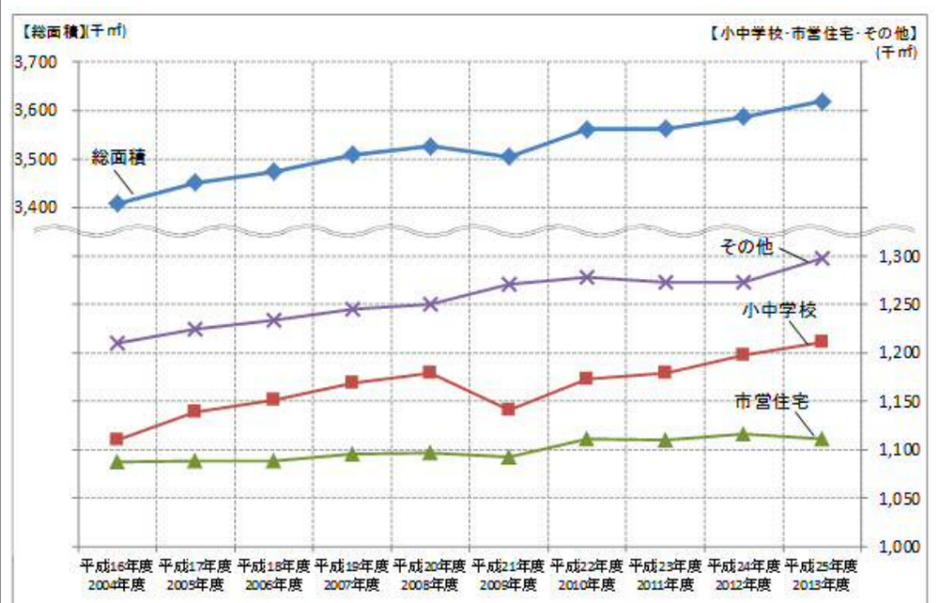
#### (3) 中長期を見据えた施設の効率的な維持管理や保有量の最適化の必要性

- ▶ 10 年後には、床面積ベースで公共建築物の約 7 割が築 30 年以上となり、老朽化に伴う大規模修繕・更新期の到来が懸念される状況
- ▶ 公共建築物の床面積は、平成 16(2004)～平成 25(2013)年度の 10 年間で約 21 万㎡増加しており、中長期にわたる財政負担増大が懸念される状況

図表(1) 公共建築物の建築年別床面積



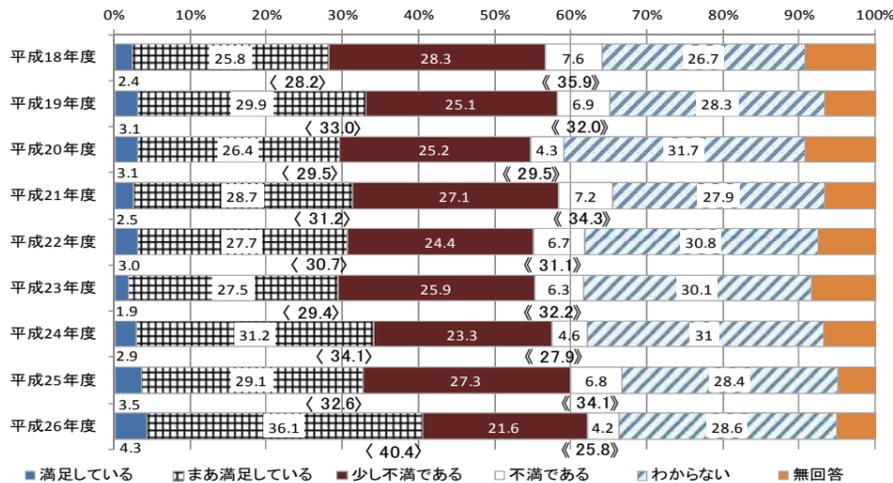
図表(2) 公共建築物の総床面積の推移



#### (4) 市民満足度の一層の向上の必要性

- 「かわさき市民アンケート」によれば、「施策や事業の総合的な満足度」について、調査を開始した平成 18（2006）年度以降、〈満足〉の割合は、改善が見られる平成 26（2014）年度においても、半数の5割には達しておらず、また、〈満足〉より《不満》の割合の大きい年度の方が多い状況（〈〉・《》は図表脚注参照）
- 新たな総合計画による将来に向けた必要な政策・施策の推進に当たっては、市民ニーズをよりの確に捉え、人的資源や財源などを再配分し、真に必要なサービス提供を行うことなどにより、市民満足度の更なる向上を図っていくことが必要な状況

図表 「施策や事業の総合的な満足度」についての市民アンケート

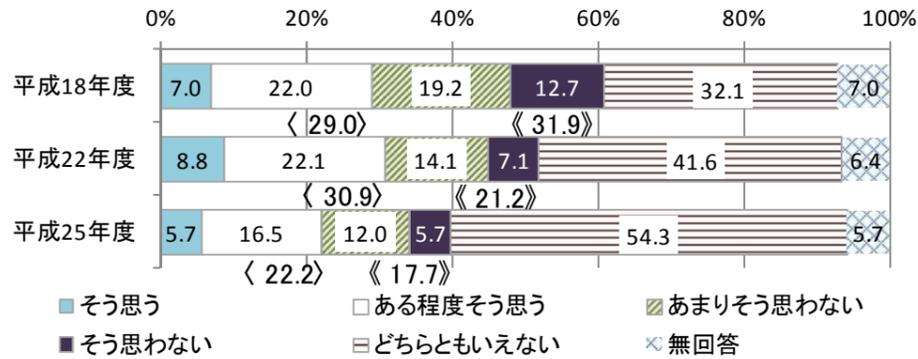


※図表中、各年度の〈〉内の数値は、「満足している」・「まあ満足している」の合計値。また、《》内の数値は、「少し不満である」・「不満である」の合計値。

#### (5) 改革意識を持った職員の育成の必要性

- 「かわさき市民アンケート」によれば、「職員の意識改革が進んできているか」については、平成 18（2006）年度から平成 25（2013）年度にかけて、〈そう思う〉、《そう思わない》ともに減少している結果、「どちらともいえない」が大幅に増加（〈〉・《》は図表脚注参照）
- これまで3次にわたる人材育成計画を策定し、「めざすべき職員像」を掲げることによる職員の意識改革を進めてきたが、未だ改善の余地は大きい状況であり、より市民目線の職員意識の醸成に向けた計画的な人材育成とともに、職員のやる気と働きがいの向上に向けた取組などを通じ、自発的かつ日常的に改革が実践される環境づくりが必要な状況

図表 「職員の意識改革が進んでいるか」についての市民アンケート



※図表中、各年度の〈〉内の数値は、「そう思う」・「ある程度そう思う」の合計値。また、《》内の数値は、「あまりそう思わない」・「そう思わない」の合計値。

#### (6) これまでの改革の検証に基づく手法転換の必要性

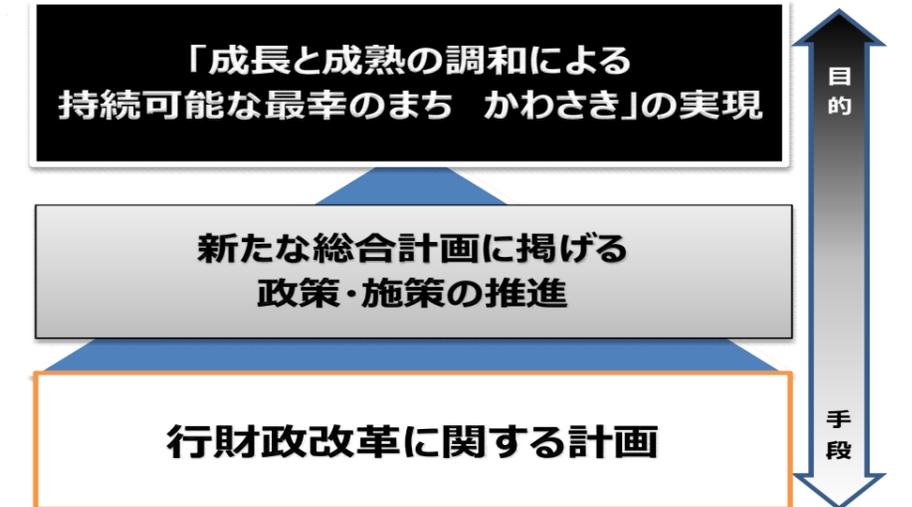
- 従来からの、職員数の削減を一つの目標とした「量的改革」は大きな効果を上げてきたが、今後、大幅な職員数削減は困難であり、効果は限定的
- 新たなものも含め、さまざまな課題が顕在化
  - 効果的な民間活用の視点からの課題
    - 事業者を適切にマネジメントする職員能力の向上
    - モニタリング体制の構築
    - 職員の必要な技術・技能の確保
  - 職員のワークライフバランスの視点からの課題
    - 恒常化した時間外勤務の縮減
  - 効率的・効果的な業務の進め方の視点からの課題
    - 一層のチームワークの醸成
    - 肥大化した内部事務のスリム化
    - 単純な事務ミス解消
  - 多様な主体との協働・連携の一層の推進
  - メンタルヘルス不調者増加への対応 など
- 従来は、量的改革を強力に推し進めるため、トップダウン中心で改革に取り組んできたが、職員一人ひとりの主体性を伴わない進め方では改革の意義や意識等が行き渡らないといったことも課題
- 市民ニーズが多様化・増大化する中、量的改革や、トップダウンの一律的な改革手法のみで、さまざまな課題に対応していくことは困難な状況
- したがって、必要な量的改革は引き続き推進しながら、市民満足度の向上を目標に据えた市役所全体の「質的改革」の推進とともに、こうした取組を、トップマネジメントの強化とあわせ、職員一人ひとりが自ら考え、推進していくよう、改革手法の転換を図ることが必要な状況

## 第2章 計画の考え方

### 1 計画の目的と位置付け

「行財政改革に関する計画」は、「最幸のまち かわさき」の実現に向けた新たな総合計画を着実に推進するため、**必要な経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を確保し、市民満足度の高い市政運営を推進するもの**として位置付ける。

図表 行財政改革に関する計画の位置付け



### 2 基本理念

#### (1) 市民サービスの「質的改革」の推進

- 真に必要なとする方への、より質の高いサービス提供による市民満足度の一層の向上
  - 市民ニーズの的確な把握によるサービスの優先順位付け
  - 市民サービスについて、当初目的の薄れたものの見直しや、世代間の受益と負担を考慮した再構築
  - 地域の多様な主体との連携・協働や中長期的な区役所のあり方等を踏まえた市民サービスの最適な提供主体の選択
  - ICTの活用による利便性の向上

#### (2) 市役所内部の「質的改革」の推進

- 市役所組織や職員の質の向上
  - 職員力を最大限に引き出していくための働きやすい、働きがいのある環境づくり
  - 日常的に改善・改革を実践する組織風土の醸成
  - 豊富な発想力と改革意識、さらには、地域の多様な主体の力が一層発揮できるコーディネート力を兼ね備えた職員の育成など

(3) 効率的・効果的な行財政運営による「持続可能な最幸のまち」の実現

➤ 「持続可能な最幸のまち かわさき」の実現に向けた効率的・効果的な行財政運営の推進

- ◇ 市の財政状況やさまざまな取組についての市民との積極的な情報共有
- ◇ 簡素で効率的・効果的な組織の整備
- ◇ 中長期を見据えた施設の効率的な維持管理など

**3 改革の実現に向けた基本的な姿勢（「3D改革」の推進）**

- 本市を取り巻く課題が多様化する中、市民サービスの最前線である現場を起点としてはじめて、それぞれの事業の実態や特性に応じた多様な改革を生み出すことが可能
- したがって、職員一人ひとりが、過去からのしがらみにとらわれることなく、コスト意識や危機意識を持ち、市民目線で日々の業務改善に努めることによる、「全ては市民のために」をスローガンとした、「だれもが」・「どこでも」・「できることから」の改革の推進

**4 計画期間**

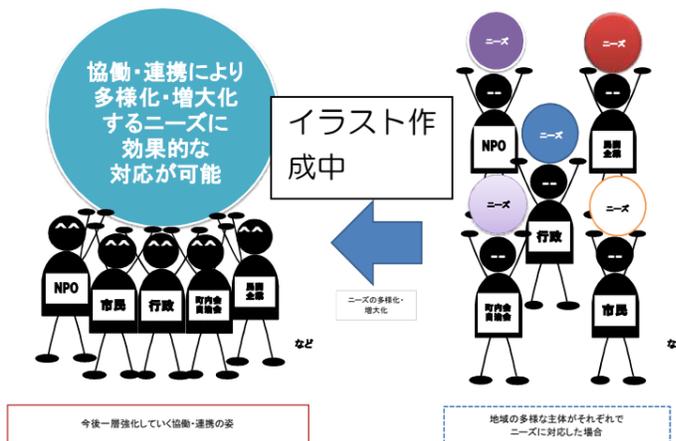
平成 28(2016)年度及び平成 29(2017)年度の2か年度  
ただし、新たな総合計画における基本計画の計画期間である今後の概ね 10 年間を見据えたもの

**第3章 改革の取組**

**取組 1 「共に支える」**

- 市民の財産である市政情報を、積極的に、より分かりやすく、かつ、伝わるように発信し、市民の皆様の納得をいただきながら、行政、各種団体等の多様な主体が、それぞれの強みを活かした、協働・連携によるまちづくりの推進
- 職員が積極的に現場に足を運び、多様な主体とともに課題解決に取り組む体制構築

図表 多様な主体との連携によるまちづくりのイメージ



**【改革項目と主な取組内容】**

- (1) 市民と行政が共に担うまちづくりの推進
  - ◇ 「自助」・「互助・共助」の取組強化
  - ◇ 市民の幅広い活躍を可能とするための制度や仕組、体制の構築
- (2) 区役所改革の推進
- (3) 市民との積極的な情報共有の推進
  - ◇ 「伝える広報」から「伝わる広報」への転換 など
- (4) 市民サービス向上に向けた民間部門の活用
  - ◇ 必要な市民サービスの着実な提供と、質の向上を主眼とした公民の役割分担の見直し
  - ◇ 適正なモニタリング体制の構築 など

**取組 2 「再構築する」**

- 簡素で効率的・効果的な、活力ある市役所の構築や、市民サービスの再構築等による質の一層の向上に向けた取組による多様化・増大化する市民ニーズへの的確かつ迅速な対応と、持続可能な行財政運営の推進

**【改革項目と主な取組内容】**

- (1) 市民ニーズに対応した簡素で効率的・効果的な組織整備
- (2) 給与・福利厚生制度の見直し
- (3) ICTの活用による市民サービスの向上・行政運営の効率化
- (4) 債権確保策の強化
  - ◇ 市税・税外債権の徴収強化・滞納債権の縮減
- (5) 戦略的な資産マネジメント
  - ◇ 施設の長寿命化・資産保有の最適化・財産の有効活用
  - ◇ 用途が限定される施設の多目的用途での活用の検討
- (6) 入札・契約制度改革
- (7) 資金の調達と運用の安定化・効率化
- (8) 特別会計の健全化
- (9) 公営企業の経営改善
- (10) 出資法人の経営改善
- (11) 市民サービス等の再構築
  - ◇ 必要性、市場性、公平性等の視点に基づく市民サービスの見直し
  - ◇ 地方分権改革の推進による地域の実情に合わせた質の高いサービスの提供
- (12) 内部事務の見直し

**取組 3 「育て、チャレンジする」**

- サービスを担う職員の仕事に対する満足度を向上させるための働きやすい、働きがいのある環境づくり
- 市民生活を支えるより良い市役所の構築に向け、常にチャレンジする職員に向けた意識改革と、日常的に改善・改革を実践する組織風土の醸成
- 協働・連携を通じ、共にチャレンジする地域人材の発掘・育成

に向けた取組

**【改革項目と主な取組内容】**

- (1) 計画的な人材育成
  - ◇ 倫理観・責任感を持ち、専門性の高さを兼ね備えた人材の育成
  - ◇ 採用・人事・評価との連携や、再任用職員の効果的な活用
- (2) 職員の能力が十分に発揮できる環境づくり
  - ◇ 互いに助け合う組織風土を醸成すること等による心と体の健康増進、職員の状況に応じた活躍できる環境の整備 など
- (3) 職員の改善意識・意欲の向上と自発的な職場改善運動の推進
  - ◇ 職場改善運動と、他部署への改革意識の波及に向けた取組推進 など
- (4) 地域人材の発掘や育成に向けた取組
  - ◇ ボランティアや活動リーダーなどの育成

**第4章 各局改革実施プログラム（次ページ以降掲載）**

**第5章 今後の財政運営の基本的な考え方**

- 必要な施策・事業の着実な推進と、持続可能な行財政基盤の構築の両立に向けた財政運営の推進
  - (1) 効率的・効果的な事業執行の推進
    - ◇ 民間活用や事業再構築などによる施策・事業の効率化
    - ◇ 施設の長寿命化、資産保有の最適化の推進
    - ◇ 市内経済の活性化などの税財源の充実に向けた取組推進
  - (2) 財源確保に向けた取組の推進
    - ◇ 市税等の債権確保策の強化、受益者負担の原則に基づく使用料・手数料の設定
    - ◇ 余剰地・余剰床の貸付や広告事業などの市有財産の有効活用
  - (3) 将来負担の抑制
    - ◇ 市債残高の縮減とプライマリーバランスの安定的な黒字の確保
    - ◇ 減債基金借入金の計画的な返済
  - (4) 財政的枠組に沿った財政運営
    - ◇ あるべき中長期的な収支状況を示した財政的枠組（収支フレーム）に沿った財政運営

**第6章 計画策定までの予定スケジュール**

平成 27 年 7 月	計画の考え方と取組の方向性 公表【現在】
7 月 17 日～8 月 31 日	パブリックコメント手続の実施
8/23	「市民車座集会」の実施
8 月下旬～9 月	市民参加型ワークショップの実施
11 月	計画素案 公表
11 月中旬以降	パブリックコメント手続の実施
平成 28 年 2 月	計画案 公表
3 月	計画策定

## 第4章 各局改革実施プログラム

- 市役所内部の改革を中心に掲載
- 次の取組は、平成27(2015)年11月に公表を予定する計画素案において掲載
  - ◇ 「最幸のまち かわさき」の実現に向けた必要な施策・事業の推進と密接不可分であることから、新たな総合計画の策定作業と連携し、実施計画の主な取組が明らかとなる段階で示すべきもの
  - 『取組2「再構築する」』のうち「(11) 市民サービス等の再構築」の取組
  - ◇ 今回の計画の考え方と取組の方向性で明らかにした改革制度を所管する局の考え方に基づき、各局等で検討・調整を行っていくべきもの
  - 『取組1「共に支える」』のうち「(1) 市民と行政が共に担うまちづくりの推進」における各局の取組（制度を所管する総合企画局の取組は今回掲載）
  - 「(2) 区役所改革の推進」における各区役所の取組（制度を所管する市民・こども局の取組は今回掲載）
  - 『取組2「再構築する」』のうち「(4) 債権確保策の強化」における各局の取組（制度を所管する財政局の取組は今回掲載）
  - 『取組3「育て、チャレンジする」』のうち「(1) 計画的な人材育成」における各局の取組（制度を所管する総務局の取組は今回掲載）
  - ◇ 直近の決算等に基づく経営状況の分析に一定の時間を要するもの
  - 『取組2「再構築する」』のうち「(10) 出資法人の経営改善」の取組
- また、「計画素案」では、現在、新たな取組として進めている、全庁間での改革提案に基づく取組内容等を掲載

### 総務局

- 取組1-(3) 市民との積極的な情報共有の推進
  - 効果的な情報発信の取組推進
- 取組1-(4) 市民サービス向上に向けた民間部門の活用
  - 指定管理者制度導入施設の管理運営手法の見直し
  - 指定管理者制度の運用の見直し
  - 民間活用手法の効率的・効果的な導入に向けた取組
- 取組2-(1) 市民ニーズに対応した簡素で効率的・効果的な組織整備
  - 守衛業務の見直し
  - 危機管理体制の強化
- 取組2-(2) 給与・福利厚生制度の見直し
  - 給与制度の見直し
  - 福利厚生事業の見直し
- 取組2-(3) ICTの活用による市民サービスの向上・行政運営の効率化
  - 新たな情報通信技術を活用した取組の推進
  - 社会保障・税番号制度導入に向けた取組
- 取組2-(11) 出資法人の経営改善
  - 出資法人の経営改善の推進
- 取組2-(12) 内部事務の見直し
  - 庁用自動車運転業務執行体制の見直し
- 取組3-(1) 計画的な人材育成
  - 計画的な人材育成の推進
  - 職員の専門性を向上させるための取組の推進
- 取組3-(3) 職員の能力が十分に発揮できる環境づくり
  - 心と身体の健康管理の推進
  - 職員個々の状況に応じた働く環境の整備等
  - ワーク・ライフ・バランスの推進
- 取組3-(4) 職員の改善意識・意欲の向上と自発的な職場改善運動の推進
  - 職員の改善意識・意欲の向上と職場改善運動の推進
  - 職員の能力・意欲を更に向上させる人事評価制度の見直し

### 総合企画局

- 取組1-(1) 市民と行政が共に担うまちづくりの推進
  - 多様な主体の協働・連携による地域課題解決のためのプラットフォームの構築
- 取組1-(3) 市民との積極的な情報共有の推進
  - 戦略的な市民へのアンケート調査の実施

### 財政局

- 取組2-(4) 債権確保策の強化
  - 一層の市税収入確保に向けた取組強化
  - 市税以外の滞納債権徴収に向けた取組強化
- 取組2-(5) 戦略的な資産マネジメント
  - 施設の長寿命化
  - 資産保有の最適化
  - 財産の有効活用
- 取組2-(6) 入札・契約制度改革
  - 多様な入札制度の実施
  - 公契約制度の的確な運用
- 取組2-(7) 資金の調達と運用の安定化・効率化
  - 戦略的な資金調達と資金運用の推進

### 市民・こども局

- 取組1-(2) 区役所改革の推進
  - 中長期的な区役所のあり方の検討
- 取組1-(3) 市民との積極的な情報共有の推進
  - 「かわさき市政だより」のリニューアル
- 取組1-(4) 市民サービス向上に向けた民間部門の活用
  - 市民ミュージアムにおける指定管理者制度の導入
- 取組2-(1) 市民ニーズに対応した簡素で効率的・効果的な組織整備
  - 連絡所の機能再編
  - 証明書郵送交付業務の集約化及び戸籍入力業務の一部非常勤化等

## 市民・こども局こども本部

### 取組 1-（4）市民サービス向上に向けた民間部門の活用

- 公立保育所の民営化
- 指定管理者制度導入保育所の民設化

### 取組 2-（1）

#### 市民ニーズに対応した簡素で効率的・効果的な組織整備

- 市民や民間団体等との協働による地域課題の解決を支援する執行体制の構築
- 待機児童対策の継続した取組の推進

### 取組 2-（5）戦略的な資産マネジメント

- こども文化センターの今後のあり方の検討

## 経済労働局

### 取組 1-（4）市民サービス向上に向けた民間部門の活用

- （仮称）小杉町二丁目地区コンベンション施設の整備・管理運営体制の構築
- 産学交流・研究開発施設の整備・管理運営体制の構築
- 北部市場の管理運営体制の見直し

### 取組 2-（1）

#### 市民ニーズに対応した簡素で効率的・効果的な組織整備

- 競輪事業の運営手法の見直し

### 取組 2-（8）特別会計の健全化

- 競輪事業特別会計の健全化に向けた取組の推進
- 卸売市場事業特別会計の健全化に向けた取組の推進

## 環境局

### 取組 1-（3）市民との積極的な情報共有の推進

- 環境教育における効果的な手法の検討

### 取組 2-（1）

#### 市民ニーズに対応した簡素で効率的・効果的な組織整備

- 廃棄物収集業務の委託化
- 廃棄物処理施設運転操作業務の委託化
- 循環型社会に対応した効率的・効果的な廃棄物収集体制の構築
- 処理センターの焼却灰運搬業務等執行体制の見直し

## 健康福祉局

### 取組 1-（4）市民サービス向上に向けた民間部門の活用

- 地域リハビリテーションセンター管理運営体制の構築
- 休日急患診療所運営体制の見直し
- 動物愛護センターの再編整備に伴う執行体制の見直し

### 取組 2-（1）

#### 市民ニーズに対応した簡素で効率的・効果的な組織整備

- 地域保健対策業務執行体制の再構築

### 取組 2-（5）戦略的な資産マネジメント

- 高齢者利用施設の今後のあり方の検討

## まちづくり局

### 取組 2-（1）市民ニーズに対応した簡素で効率的・効果的な組織整備

- 市営住宅における設計・監理業務執行体制の見直し
- 登戸土地区画整理事業補償業務執行体制の見直し

## 建設緑政局

### 取組 1-（4）市民サービス向上に向けた民間部門の活用

- 身近な公園緑地の管理運営体制の再構築
- 富士見公園の管理運営体制の更なる拡充
- 等々力緑地の管理運営体制の再構築
- 丸子橋周辺エリアの管理運営体制の構築

## 港湾局

### 取組 1-（4）市民サービス向上に向けた民間部門の活用

- 川崎港コンテナターミナル管理運営体制の見直し

## 上下水道局

### 取組 2-（1）

#### 市民ニーズに対応した簡素で効率的・効果的な組織整備

- 給・配水工事部門の現場作業の請負化
- 工業用水道専用施設における効率的・効果的な運転管理体制の整備
- 持続可能な下水道に向けた執行体制の再構築
- 上下水道局における効率的な組織整備の推進

## 交通局

### 取組 2-（1）市民ニーズに対応した簡素で効率的・効果的な組織整備

- 市バス営業所業務の管理委託の活用

### 取組 2-（9）公営企業の経営改善

- 市バス事業における労働の生産性向上に向けた取組の強化

## 病院局

### 取組 1-（4）市民サービス向上に向けた民間部門の活用

- 多摩病院の効率的な運営

### 取組 2-（9）公営企業の経営改善

- 新公立病院改革プランの策定及びプランに基づく経営健全化の推進
- 川崎病院におけるE S C O事業活用等による省エネ設備の導入及びI C T活用によるスマート化の推進

## 消防局

### 取組 2-（1）市民ニーズに対応した簡素で効率的・効果的な組織整備

- 応急指導體制の整備
- 救急隊の適正配置

## 教育委員会事務局

### 取組 1-（4）市民サービス向上に向けた民間部門の活用

- 中学校完全給食実施に向けた取組

### 取組 2-（1）

#### 市民ニーズに対応した簡素で効率的・効果的な組織整備

- 教育文化会館・市民館等の管理運営体制の見直し
- 図書館等の管理運営体制の見直し
- 学校運営・指導業務執行体制の見直し
- 県費負担教職員制度の見直しへの対応
- 学校用務業務執行体制の見直し
- 小学校給食調理業務の委託化

### 取組 2-（2）給与・福利厚生制度の見直し

- 教職員への福利厚生制度の見直し

## 人事委員会事務局

- 多様で有為な人材の確保